

# Секрет успеха от санofi-авентис: быть ближе к пациенту

В одном из прошлых номеров «Еженедельника АПТЕКА» мы предлагали вашему вниманию интервью с региональным директором Группы компаний санofi-авентис и «Зентива» в Украине Жан-Полем Шоером. Мы воспользовались возможностью продолжить разговор о деятельности компании с ее менеджерами: руководителем департамента по оптимизации инструментов ведения бизнеса **Марком Видмером (М.В.)** и директором департамента безрецептурных препаратов и менеджером по развитию бизнеса в Украине и Беларуси **Николаем Мельником (Н.М.)**.



Марк Видмер



Николай Мельник

— Последние два года оказались тяжелым испытанием как для мировой экономики, так и для фармацевтического бизнеса, который также подвергся влиянию ряда перемен и сложностей, несмотря на свою высокую кризисоустойчивость. Как изменились за это время стратегия и тактика компании, которая удержала свои лидирующие позиции на рынке Украины, невзирая на кризисные явления и усиление конкуренции?

**М.В.:** Компания санofi-авентис — один из мировых лидеров в фармацевтической индустрии. Мы стремимся занимать такую же позицию в Украине.

Как глобальный игрок мы очень диверсифицированы, а в нашем портфеле имеется широкий спектр препаратов различных терапевтических сегментов, способных удовлетворить потребности пациентов, врачей и фармацевтов во всем мире. Лечение онкологической патологии, диабета, создание вакцин — направления, в которых традиционно наша компания пользуется большим авторитетом. Сегодня соответствовать потребностям наших клиентов помогает широкий генерический портфель, который появился у нас благодаря интеграции компании «Зентива» («Zentiva») в Группу санofi-авентис.

Многие мировые компании-лидеры ярко представлены в одном из сегментов фармрынка — в первую очередь — рецептурном. Это их ключевой бизнес. Наша стратегия отличается другим подходом. Мы стремимся создать разнообразный портфель продуктов, которые могут удовлетворить даже самые требовательные запросы в отношении как качества, так и стоимости. У компании санofi-авентис существует девиз — для нас нет маленькой страны или маленького продукта. Мы не пытаемся жестко внедрять единый портфель для всех стран, где есть наше присутствие, а изучаем потребности страны, возможности пациентов, систему финансирования здравоохранения и адаптируем портфель под эти нужды.

И эти две составляющие нашей стратегии — диверсификация и гибкость, на мой взгляд, и являются ключевыми факторами нашего успеха.

**Н.М.:** Стратегия и тактика сегодня — вещи неразрывные, очень часто невозможно определить, где заканчивается одно и начинается другое. Это связано с тем, что мир стремительно меняется, а в эпоху перемен важно умение динамично и гибко приспосабливаться к ситуации. Сегодня уже не работают старые парадигмы — не большой побеждает маленького, а тот, кто движется быстрее, побеждает более медленного.

Главное отличие нашей компании состоит в том, что мы не фокусировали внимание на одном из направлений. На глобальном уровне наша политика заключается в том, что мы являемся диверсифицированным провайдером в области здравоохранения и уделяем внимание всем его сегментам. Компания известна в мире как производитель инновационных препаратов для лечения основных заболеваний, с недавнего времени в нашем портфеле появилось много сильных генерических продуктов, также санofi-авентис всегда была крупным игроком в сфере создания и производства вакцин.

Мы активно работали во всех трех упомянутых направлениях, и в этом и состоит один из ключевых антикризисных рецептов нашей компании. Дело в том, что кризис — это состояние экономики, которое возникает с определенной периодичностью, ведущие мировые аналитики уже много лет предупреждали о возмож-

ности развития такой ситуации. Понимая это, компания заблаговременно начала предпринимать шаги в направлении диверсификации для создания мощного бизнес-фундамента своей деятельности.

Долгое время санofi-авентис ориентировалась на создание и продвижение блокбастеров — инновационных продуктов, которые изменили представление о лечении того или иного заболевания и обеспечивали компании необходимые бизнес-результаты на протяжении длительного периода. Такой же стратегии на протяжении многих лет придерживалось большинство лидирующих мировых компаний.

Сегодня многие из них сталкиваются с ситуацией, когда их препараты, которые имели ключевое значение в портфеле, теряют патентную защиту. R&D-подразделения уже не успевают пополнить портфель инновационными продуктами по ряду причин, и компании начинают терять свое лидирующее положение.

Бизнес санofi-авентис сегодня в достаточной мере диверсифицирован, чтобы такие процессы не нарушили его слаженную работу — компания не только успешно удерживает свои позиции в мире, но и имеет достаточно ресурсов для инвестирования в свое развитие, создание новых продуктов и будущих препаратов-блокбастеров.

**Мы стремимся создать разнообразный портфель продуктов, которые могут удовлетворить даже самые требовательные запросы**

В Украине кризис существенным образом сказался на экономике и проявился в ряде негативных явлений, таких как девальвация национальной валюты, рост безработицы, проблемы кредитования и т.д. Распределение наших усилий по нескольким направлениям позволило удержать лидирующие позиции, и мы надеемся в дальнейшем усилить наше присутствие на рынке.

— Какие маркетинговые инструменты использует компания в своей работе, есть ли какие-то секреты, новые направления или современные технологические решения в продвижении препаратов, которыми вы могли бы поделиться с нашими читателями?

**М.В.:** Мир стремительно меняется. Еще совсем недавно в любом маленьком городе или деревне самыми уважаемыми и важными людьми считались учитель, врач или фармацевт и священник. Отношение врачей, работников аптеки и пациентов существенно отличалось от того, что наблюдается сегодня. Если врач выписывал рецепт, то пациент беспрекословно его соблюдал. Рекомендации фармацевта вряд ли кто-то оспаривал или ставил под сомнение.

Сегодня пациенты очень разборчивы и информированы. Часто они приходят к врачу уже с готовыми вопросами о том или ином лекарственном препарате, о методах лечения. Аналогичная ситуация и в аптеке — клиенты очень часто обсуждают рекомендации фармацевтов, так как получают много информации о лечении различной патологии благодаря телевидению, интернету и другим источникам.

Такие перемены происходят во всем мире и с каждым годом обретают все большую выраженность с развитием средств передачи информации. Коммуникации должны адаптироваться

к таким явлениям и соответствовать современным реалиям.

Тем не менее, маркетинговая активность не должна быть направлена исключительно на пациента — мы должны по-прежнему огромное внимание уделять работе с профессионалами, ведь они вносят существенный вклад в принятие решения о той или иной стратегии лечения. Каким бы информированным ни был пациент, он никогда не сможет принять же взвешенное решение, как и специалист.

Контакт с профессионалами здравоохранения во многих странах существенно лимитирован, в Украине он тоже не безграничен. Мы ищем как пути повышения эффективности этого контакта, так и альтернативных методов донесения информации до профессионалов.

**Н.М.:** Кризис стал мощным стимулом для того, чтобы переосмыслить принципы и стратегии маркетинговой активности и поведения на рынке. Сегодня нужно прилагать значительно больше усилий для продвижения того или иного продукта, чем несколько лет назад, когда практически любая реклама давала хороший эффект.

В 2008–2009 гг. потребители стали гораздо более взвешенно подходить к тому, как инвестировать свои деньги в собственное здоровье. Информацию о продукте они узнают из разных каналов, и даже после принятия решения о покупке этот маркетинговый процесс не останавливается — люди пробуют продукт, начинают использовать его регулярно или же, наоборот, отказываются от него в пользу другого продукта. Мы стараемся понять, как работает механизм принятия решения о покупке того или иного продукта, какие ключевые элементы информации могут помочь пациенту сделать правильный выбор и получить за счет выбранного продукта максимум пользы для своего здоровья.

**Мы стараемся взвешенно подходить к инвестициям в рекламу, оценивать их эффективность, использовать инвестиции с максимальной отдачей**

Мы заинтересованы в том, чтобы принятое решение было взвешенным и мотивированным, поскольку если пациенты будут недовольны полученными результатами, это снизит их доверие как к специалистам медицины, которые давали рекомендации по выбору лечения, так и к компании, которая произвела продукт.

Например, Эссенциале можно применять в разных случаях, начиная с комплексной терапии тяжелых поражений функции печени и заканчивая профилактическим приемом. С помощью разных коммуникаций с профессионалами — врачами, фармацевтами, мы добились донесения информации о том, что прием этого препарата может принести положительные изменения в функционировании организма пациента, улучшить состояние печени и здоровья. Мы убеждены, что чем больше информации об особенностях лечения, тем или иным препаратом получают профессионалы и пациенты, тем больше вероятность успешной терапии.

Мы стараемся взвешенно подходить к инвестициям в рекламу, оценивать их эффективность, использовать инвестиции с максимальной отдачей. Эффективность телевизионной рекламы оказывается наиболее высокой для донесения информации до конечного потребителя, а стоимость контакта оказывается наиболее низкой.

Однако это не единственный информационный канал, заслуживающий внимания. При оценке возможностей остальных каналов коммуникации необходимо учитывать особенности их развития в той или иной стране. Так, во многих странах мира ключевыми являются три коммуникационных канала: телевидение, интернет и мобильный телефон. В Украине мобильные технологии получили гораздо большую популярность, и сегодня они занимают 2-е место по популярности после телевидения. Многие FMCG-компании уже используют этот канал для донесения информации до потребителей. Мы также придерживаемся мнения, что компания должна правильно оценивать, что ближе потребителю, и искать удобные для него пути коммуникации. Поэтому сегодня наша компания рассматривает возможность использования мобильных технологий и интернета для контакта с нашими потребителями.

В то же время мы понимаем, что в принятии решения о покупке лекарственных средств важную роль играют специалисты в области медицины и фармации. Поэтому мы очень много внимания уделяем работе с профессионалами.

Если говорить об аптечном бизнесе, то здесь более перспективно не появление каких-либо новых технологий, а полноценное использование уже известных инструментов. Так, только единичные компании используют мерчандайзинг в соответствии со всеми современными требованиями. Фармацевтические компании, которые смогут довести его до совершенства, получат значительно более высокие прибыли при тех же уровнях затрат. Только начинает развиваться в Украине категорийный менеджмент, правильное управление товарными запасами — аптеки и аптечные сети должны быть готовы к внедрению таких технологий, но инициировать этот процесс должны фармкомпании.

— В конце прошлого года компания санofi-авентис провела акцию по снижению на 40% стоимости оригинального сахароснижающего препарата Амарил (глимепирид). Для пациентов с сахарным диабетом повышение доступности терапии — это важный шаг навстречу со стороны компании. Расскажите о своем видении социальной ответственности бизнеса, а также за счет чего удастся реализовывать такие инициативы?

**Н.М.:** В Украине сегодня есть множество сложностей с финансированием системы здравоохранения. Нет системы возмещения стоимости лекарственных средств, и хотя есть программы, которые финансируются государством, они не покрывают нужды пациентов. Лечение в большинстве случаев проводится за счет самих пациентов. Особенное социальное значение это приобретает в таких направлениях, как лечение диабета, онкологических, сердечно-сосудистых заболеваний — по этим видам патологии ситуация в Украине — одна из худших среди стран Восточной Европы. Мы стремимся быть ближе к пациенту, предоставлять ему больше решений по доступной цене.

Такая деятельность — пример того, как мы адаптируем наш портфель под нужды той или иной страны. Учитывая недостаточность финансирования в перечисленных терапевтических сегментах в Украине, мы адаптировали наш кардиологический портфель и насытили его препаратами среднего ценового сегмента. Кроме того, в нем есть и ряд генериков, доступность которых еще выше.

Социальную ответственность бизнеса мы стараемся проявлять не словом, а делом. Еще одним примером такой деятельности стали различные образовательные программы для пациентов, в частности больших диабетом.

Кроме того, такая ответственность реализуется не только в отношении пациентов или партнеров, но и внутри компании, где работает большое количество сотрудников. Как работодатель санofi-авентис обеспечила им стабильность на время кризиса, они не ощутили проблем с выплатой зарплат или другими социальными гарантиями. Кроме того, с недавнего времени (в 2009 г. компания сменила юридический статус с представительства на ООО) мы платим полный спектр налогов в Украине, делаем отчисления в Пенсионный фонд, и это тоже вклад в решение социальных вопросов в этой стране.

Если говорить об источниках снижения цен на социально важные продукты, то следует учитывать, что любой продукт имеет определенную маржу, часть которой компания реинвестирует в развитие бизнеса, социальные гарантии для своих сотрудников, создание новых продуктов, развитие инноваций и т.д. Мы снизили доходность своих продуктов, и, по сути, инвестировали в социальные гарантии для наших пациентов. Очень важно, особенно в условиях экономического кризиса, сделать цену доступной, чтобы конечный потребитель мог позволить себе этот продукт и зафиксировать ее на этом уровне. Мы готовы сократить прибыли, чтобы препарат был доступен в Украине.

**М.В.:** У нас огромный опыт не только в лечении такой серьезной патологии, как сахарный диабет, сердечно-сосудистые заболевания, но и в реализации социальных проектов и повышении доступности наших препаратов для населения. Такая политика является глобальной стратегией компании, ряд подобных акций реализован в других странах, в частности в России, Китае, Индии. Так, например, в России мы производим инсулин для того, чтобы быть ближе к потребителям, предоставлять им более доступные продукты.

В Украине мы также развиваем социальные проекты разной направленности и будем инвестировать в них впредь, мы считаем, что сделали лишь первые шаги на этом пути и многое еще предстоит реализовать. Мы инвестируем в рынок, верим в его рост после кризиса и уверены, что в трудные моменты должны пойти навстречу пациентам и профессионалам. □

Олег Терновенко,  
фото Любови Столяр